

ARMANDO WILSON GONÇALVES PIMENTEL

**OS IMPACTOS DA GESTÃO ELETRÔNICA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
NO RESULTADO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A NO ESTADO
DO PARANÁ (2002-2003).**

**Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Federal do
Paraná para obtenção do título de
Especialista em Gestão Empresarial.**

Orientador: Prof. Acyr Seleme

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	II
RESUMO	III
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.2 JUSTIFICATIVA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo Geral.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 CONCEITUANDO DADOS E INFORMAÇÃO	7
2.2 A INFORMAÇÃO COMO ATIVO	8
2.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	12
2.4 CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	13
2.5 MODELOS DE DECISÃO E TOMADA DE DECISÃO	16
3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	20
3.1 A PESQUISA	20
3.2 O OBJETO DE ESTUDO.....	20
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS.....	21
4 A SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO BANCO DO BRASIL NO PARANÁ	22
4.1 FORÇAS PROPULSORAS E FATORES RESTRITIVOS.....	23
4.2 SISTEMA DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA.....	24
4.3 SISTEMA DE COMPETIÇÃO INTERNA PARA O ALCANCE DE METAS	25
4.4 ACOMPANHAMENTOS DOS NÚCLEOS DA SUPERINTENDÊNCIA.....	26
4.5 SITUAÇÃO ATUAL.....	26
5 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO E ANÁLISE DOS DADOS.....	27
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE MELHORIA.....	30
7 REFERÊNCIAS.....	31
ANEXO I - TELA INICIAL DO SISBB	34
ANEXO II - TELA DE SISTEMA CORPORATIVO SISBB	35
ANEXO III - SELEÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO PARANÁ.....	36
ANEXO IV - PÁGINA INICIAL DA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO PARANÁ	37
ANEXO V - INDICAÇÃO DA AGÊNCIA QUE SERÁ PESQUISADA NO COD.....	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	–	DADOS E INFORMAÇÕES	07
TABELA 2	–	MODELOS DE DECISÃO	18
TABELA 3	–	ANÁLISE DE INDICADORES (2002-2003)	27
TABELA 4	–	ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE (2002-2003)	28

RESUMO

Analisa o sistema de informação implantado pela Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná no período entre 2002 e 2003, enfocando a descrição do sistema, demonstrando numericamente a sua eficiência e estabelecendo relações entre o sistema e as evoluções dos indicadores utilizados na organização para se quantificar a produtividade ocorrida no banco. Realiza um exaustivo levantamento de bibliografias que subsidiem a análise e definam melhor o contexto do estudo. O processo engloba a leitura de textos na área de gestão da informação, sistemas de informações e ambiente organizacional, além de realizar pesquisas no ambiente em estudo e se quantificar a eficiência do sistema (tabela de dados). Optou-se pelo estudo para observar o comportamento em um ambiente organizacional concreto e verificar o processo pelo qual a empresa evoluiu. Este processo procura estabelecer como a implantação de um sistema pode influenciar em um ambiente de trabalho, criando novos recursos para a tomada de decisões. A análise justifica-se pela importância do acompanhamento constante e da crítica permanente das tendências evolutivas no que concerne a adoção de novas tecnologias de informação, principalmente por se constituir em um campo de conhecimento em expansão, cujos estudos publicam material relacionado a quadros teóricos ainda em formação. Os resultados revelaram a presença de uma forte tendência evolutiva da organização com a implantação do sistema, pois todos os indicadores analisados apresentaram taxa de crescimento do período de 1 ano.

Palavras-chave: gestão da informação; sistema de informações; ambiente organizacional

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais a realidade de uma economia globalizada tem levado ao acirramento da disputa entre as empresas, além da busca contínua de competitividade. Assim, a consistência, adequabilidade e tempestividade das informações não são mais um diferencial de mercado, mas sim um pré-requisito para se continuar existindo nesse mercado, num processo semelhante ao ocorrido com a qualidade. Atualmente não se pergunta mais se há qualidade no produto ou processo de uma empresa, mas entende-se que a qualidade já é parte integrante desse contexto, sendo que a gestão da informação aparece neste panorama como uma ferramenta utilizada na busca pelo diferencial de mercado e conseqüentemente pela inovação e qualidade de um produto/serviço.

Todo o processo de gestão tem como base o gerenciamento das informações, sejam elas em meio eletrônico ou não. É por meio das informações que os gestores identificam as oportunidades e ameaças que o ambiente oferece à empresa e nesse contexto, os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas de informações buscam contribuir para o aperfeiçoamento e interpretação desse ambiente. O desafio de melhorar essa compreensão também passa por uma incursão nas teorias da decisão, mensuração e informação, que constituem o tripé que sustenta a configuração do sistema provedor da geração de informações.

Um fator extremamente relevante para a disponibilização de informações, é a identificação do cliente/usuário, ou seja, o público-alvo em função do qual as informações são coletadas, tratadas e disponibilizadas, sendo que essa disponibilização se customiza conforme o perfil e necessidades do tomador de decisão com foco no cliente.

Nesse processo de coleta, tratamento e disseminação de informações deve estar bem definido o atributo do objeto que se pretende mensurar, a escala a ser utilizada e a unidade de mensuração aplicável àquela situação, independente do profissional que irá processá-la.

Pode-se afirmar que informação por informação não significa nada. O trabalho de gerenciamento da informação deve ter sempre como norte atender à real necessidade do cliente/usuário e observar a essência do que foi apreendido. Nesse

processo há um conjunto de características que, quando combinadas, podem fortalecer ou invalidar as informações, entre as quais podemos destacar: o volume de informação, a confiabilidade, a relevância, a flexibilidade, a seletividade, o poder explicativo, a tempestividade, a comunicação e o custo.

A informação gerada nas empresas deve assumir um caráter de suporte (base), para que os gestores percebam a eficiência e a eficácia empresarial como uma necessidade contínua e sustentada. Cada vez mais, a informação deve aparecer no suporte ao ciclo de planejamento-execução-controle, que se concretiza no processo de gestão.

Este estudo tem como tema central o Gerenciamento de Informações realizado pela Superintendência Estadual do Paraná, quando do exercício da atividade de acompanhamento do desempenho das dependências sob sua jurisdição no Estado. Um fator decisivo para esse acompanhamento eficiente e eficaz é a existência de uma Intranet corporativa. Essa Intranet facilita a coleta de dados do computador central, localizado na Unidade de Tecnologia em Brasília, bem como a disseminação das informações pelo Estado utilizando-se *browsers* – visualizadores – para navegação pelo sistema, num ambiente que adota padrões consolidados pela Internet com uma interface amigável.

Este trabalho apresenta as necessidades iniciais, os objetivos principais e secundários do sistema de gerenciamento de informações, bem como os resultados obtidos e os recursos necessários. Nesse processo foram consideradas, entre outras, as fontes de informações, a estrutura organizacional existente, a estratégia da Empresa, além dos pontos fortes e pontos fracos do sistema desenvolvido.

Também se analisaram os fatores que influenciaram o desenvolvimento do sistema, tais como: fluxo de informações, padronizações, diretrizes para o gerenciamento dos bancos de dados, entre outros.

Ao final do trabalho se encontra, de forma sintética, os benefícios provenientes do sistema, enfatizando seu efeito na mudança de cultura das dependências do Banco no Paraná, considerando os pontos que ainda necessitam de aperfeiçoamento.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

É extensa a lista de modelos administrativos estudados e aplicados atualmente, cada qual com suas diretrizes e foco. Observando a possibilidade de integração de pensamentos e posições quanto ao estilo administrativo, a gestão da informação surge para contribuir significativamente no processo de otimização da interação empresa cliente e tomada de decisão entre as empresas e resto do mundo, empresas e ambiente local e empresas e pessoas, através da correta manipulação de dados, informação e conhecimento.

De que maneira esta integração ocorre e quais os benefícios percebidos pela empresa e seus colaboradores é o desafio das propostas que se dispõe a apresentar e aplicar a ferramentas da gestão da informação, dentro de um ambiente organizacional estruturado.

A gestão eletrônica de informações na Superintendência Estadual do Paraná foi o objeto de estudo que motivou esta análise e apresenta como problemática as questões resumidamente delineadas e a seguir discriminadas.

Como o sistema de informações gerenciais do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná se caracteriza?

Quais foram os resultados obtidos com da gestão eletrônica de informações gerenciais no resultado das agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná e seus impactos?

Quais foram às evoluções da instituição com a adoção do sistema de informações gerenciais?

1.2 JUSTIFICATIVA

A gerência deve ser estimulada não apenas para manter resultados, mas principalmente melhorá-los e a partir de uma liderança estimulante, o envolvimento da equipe e o reconhecimento dos seus valores, a superação contínua da qualidade, o controle dos processos e a manutenção da cultura, o crescimento de qualquer ambiente empresarial receberá suporte para atingir objetivos e proporcionar crescimento. Aliando todas essas questões as proficuidades das gestões: do

conhecimento e da informação, onde se possa demonstrar a empregabilidade destas práticas e que seu conseqüente processo de mudança só trará resultados satisfatórios. Pois, paradigmas no universo empresarial estão sendo quebrados e cedendo espaço a novos pensamentos que incentivam e valorizam a utilização da gestão eletrônica de informações.

E é por acreditar na possibilidade de impelir a adoção de práticas referentes à gestão da informação, por setores administrativos que até então não possuem eficácia no trato de suas informações, que a escolha do tema, a definição do problema e o traçar dos objetivos se justificam a partir da convicção da importância do assunto deste estudo para trazer a realidade tarefas, métodos e rotinas que estão implícitas na instituição.

Este estudo também se justifica como contribuição à crítica sobre a aplicação da gestão da informação em empresas, procurando dar visibilidade e uma visão prática ao assunto, acrescentando informações para a formação de um panorama, que permita analisar a própria estrutura da instituição.

1.3 OBJETIVOS

A relevância do registro e análise do próprio ambiente em questão requer estudos específicos sobre gestão da informação, ambiente organizacional e sistemas de informações. Esta pesquisa motivou a elaboração dos objetivos do presente trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar os impactos da gestão eletrônica de informações gerenciais no resultado das agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná, visando acompanhar a evolução da instituição com a adoção de novas técnicas de sistemas de informações gerenciais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Considerando-se o universo de estudo e subordinados ao objetivo geral acima expresso, definiram-se como objetivos específicos:

- Caracterizar o sistema de informações gerenciais (SIG) das agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná;
- Identificar mudanças na condução dos negócios e na percepção dos resultados pertinentes (custos/benefícios/produtividade);
- Identificar os resultados obtidos pelas agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná;
- Identificar a relação entre o sistema de informação gerencial eletrônica adotado e os resultados negociais obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O acelerado crescimento do mundo tecnológico gerou instabilidade ao provocar fenômenos e mudanças em diversos momentos da organização social, ampliou as oportunidades na disseminação de informação em tempo real, a concretização do ensino a distância, o comércio eletrônico, a multidisciplinaridade do conhecimento, através da Internet e dos sistemas de informações. Para muitos o momento presente como um ponto de convergência entre a era da certeza e do raciocínio lógico e uma nova era caracterizada pela imprecisão, pelo futuro desconhecido, porém, pelo número infinito de possibilidades no tratamento da informação (CARVALHO, 2000).

Inseridas dentro de toda essa turbulência, encontram-se as organizações que se não bastassem seus problemas internos e individuais, ainda precisam moldar-se para acompanhar a globalização da economia, as crises financeiras que se espalham pelo globo, a contínua exclusão dos países em desenvolvimento (CARVALHO, 2000). Com todas estas revoluções, tornou-se imprescindível uma maior atenção às áreas de gestão da informação. A indústria da informação teria o papel de coletar, analisar, classificar, armazenar e disseminar dados, informação e conhecimento.

É necessário compreender o papel das organizações e seus gestores frente a gestão da informação. As organizações precisam modificar sua cultura, criando um ambiente propício à mudança e ao aprendizado. Antecipar alterações em seus produtos e serviços. O ponto de partida dessas alterações deve começar pelos seus gestores, que devem aprender a compartilhar valores, informações e conhecimento (SANTOS, 2001).

Para esclarecer de que maneira os elementos que estruturam as relações que partem do dado ao conhecimento e como são compreendidas as ferramentas propostas na execução deste estudo, é que buscará se conceituar os principais elementos envolvidos.

2.1 CONCEITUANDO DADOS E INFORMAÇÃO

Freqüentemente dados e informações são referenciados como sendo a mesma coisa, no entanto são condições bem distintas onde dados são os fatos em sua forma bruta e que devem ser trabalhados para constituírem informação. Quanto à informação podemos afirmar que é o conjunto de dados tratados e que estão constituídos de uma forma significativa e útil para as pessoas.

Geralmente este dueto provoca confusão a partir de que para muitos os seus conceitos são ambíguos. Uma maneira simplificada para esclarecê-los é torná-los interdependentes e de evolução crescente, partindo de simples dados que com o devido valor agregado se transformam em informação. Para visualizar esta transformação e suas relações foi apresentada por DAVENPORT (2000) uma tabela que facilita a compreensão desejada.

TABELA 1 - DADOS E INFORMAÇÕES

Dados	Informação
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotado de relevância e propósito
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente a intervenção humana
Facilmente transferível	

FONTE: DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**; por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998.

Sustentando que dado é um fragmento que isolado não possui relevância e quando inserido em um contexto e relacionado com outros dados e então apresentado e avaliado com o intuito de responder uma demanda, a resposta a esta demanda recebe *status* de informação.

DRUCKER (1998) reafirmou uma parte deste processo quando apresenta sua definição de informação, "dados dotados de relevância e propósito". Deve-se salientar que são as pessoas que definem a necessidade e relevância, os computadores ainda não são capazes de decidir atributos e formatos sem a interferência humana.

DAVENPORT e PRUSAK (1998), descrevem a informação como uma

“mensagem comunicada, visando causar alguma alteração no estado anterior”, a principal via de comunicação são as redes formais e informais, que se formam entre pessoas que dividem interesses.

Para KAHANE (1996), informação é fato, estatísticas, *bits* e dados. Que a inteligência (utilizada aqui como sinônimo de conhecimento) e uma coleção de pedaços de informações filtradas e analisadas. E que o que os administradores realmente precisam em seus processos de tomada de decisão é de inteligência, não informação.

Partindo da afirmação apresentada por MALHORTA (MALHORTA *apud* CARVALHO, 2000) “informação é matéria-prima para a criação do conhecimento”. Quanto mais especializado e trabalhada a informação, menor torna-se a distância com o conhecimento.

O desaparecimento desta barreira acontece quando é interpretado por alguém que entrega como produto final uma informação modificada por receber interferência de valores, espaço e tempo.

O que se torna perceptível nestas afirmações é a importante interação humana. A tecnologia presente em quase todos os momentos da vida social e empresarial presta-se somente como base para dados e fontes de informações e meio de comunicação.

2.2 A INFORMAÇÃO COMO ATIVO

Para valorizar o conhecimento organizacional as empresas estão buscando novos padrões para localizar, qualificar e custodiar para si as informações e o conhecimento gerados internamente. Um exemplo que reflete esta preocupação, é apresentado por BARRETO (2002) ao explicar a importância dos bens intangíveis, entre eles a informação. O exemplo reflete ao cotidiano de qualquer empresa, onde funcionários criam e trocam informações, com o auxílio da tecnologia de maneira rápida e eficiente, utilizando como suporte os relatórios, *papers*, projetos e outras formas formais de documentação, mas há também uma grande troca de informações nas redes informais de comunicação. E ambos são as fontes das quais a empresa atual quer coletar, armazenar e disponibilizar para uso interno. Isto conduz as

empresas a um novo desafio que é o de aplicar sistemas de gestão da informação para gerar eficiência, melhorar o serviço para os clientes, aumentar a competitividade e o seu valor de mercado.

Segundo BEUREN (2000), as pessoas necessitam de informações que estejam em consonância com a sua realidade e seus modelos decisórios, sendo que um sistema informações deve estar adequado ao ambiente, para que se torne útil. Quanto maior for a sintonia entre a informação fornecida e as necessidades informacionais dos funcionários, melhores decisões poderão ser tomadas e para isso é necessário realizar a análise do fluxo de informações existente e o processo utilizado pela organização para chegar a uma decisão. Para que a informação se torne válida ela deve conter algumas características, tais como: relevância, relação custo-benefício e flexibilidade de adaptação.

BEUREN (2000) ainda afirma que várias tentativas devem ser feitas para que a informação vá ao encontro as necessidades do usuário. O importante é que ocorra uma interação entre quem detém o conhecimento técnico para identificar, extrair, decodificar, organizar e armazenar informações e aquele que irá utilizar estas informações (interface entre o usuário).

CASSARRO (1999) ressalta a importância de se realizar questionamentos sobre a informação, para que esta dê ao sistema uma interface amigável para o usuário. Essas questões são: Que tipo de informação utilizar, sobre o que, com que nível de detalhe e com que frequência. Em relação à troca de informações o autor ressalta que as empresas só sobrevivem se tiverem uma interação com o ambiente interno e externo, esta interação é realizada através dos produtos disseminadores de informação, sendo que eles não necessitam ser somente informatizados.

Quando o assunto é a disseminação de informação, necessariamente tem-se que realizar um estudo sobre as diversas formas que o ser humano utiliza para adquirir conhecimento. Este processo (quase mágico) é descrito por TERRA (2000) através de teorias sobre aprendizagem e criatividade individual, neste âmbito o autor ressalta que o aspecto emocional e criativo do usuário deve ser levado em conta quando se constrói um produto informacional. O aprendizado só ocorre quando existe um *feedback* capaz de captar as mudanças comportamentais e sociais.

Quanto à importância do livre acesso a informação, TERRA (2000) afirma que os usuários de informação devem ter acesso a qualquer dado que possa ajudá-

los a realizar o seu trabalho, a base do conhecimento dos funcionários é definida pela maneira que a organização explicita as suas informações. A criação do conhecimento organizacional depende do contato humano, da intuição, da cooperação e explicitação de modelos mentais de opiniões e pensamentos divergentes.

A definição e a tradução da estratégia, de forma que ela seja compreensível e também factível para os membros da organização, passa pela necessidade de disponibilizar informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial. Para adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizante, que exige diversos requisitos, tais como: capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade e produtividade, torna-se cada vez mais estratégico o papel da informação.

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso, que é vital para a organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

O maior desafio da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. Segundo GARRISON (1988, p. 12) a informação é motor que move os gestores. Na ausência de um fluxo de informações constantes e confiáveis os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa.

Devemos ressaltar que o conjunto de informações deve estar mais orientado para o futuro e para o ambiente externo, a partir do conhecimento das capacidades e potencialidades internas da organização, sendo que essas informações podem, em grande parte, serem geradas na própria estrutura organizacional utilizando-se, evidentemente, fontes externas.

Pode-se observar que a informação tem sua origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e fazem sentido dentro de um contexto delimitado. Isso implica na necessidade da delimitação inicial do problema, o que servirá de base para identificar as informações pertinentes a serem selecionadas,

dentre as já disponíveis na empresa, ou, em não existindo, buscar dados em outras fontes, fora da organização, e transformá-las em informação útil para o contexto da definição da estratégia.

Um dos grandes problemas que a tecnologia da informação ajudou a criar é paradoxo quantidade *versus* qualidade. Há uma tendência - ainda existente em grande número de profissionais que trabalham com Tecnologia da Informação - à geração de grande quantidade de informações, mas que nem sempre são úteis ou atendem completamente, às necessidades do usuário. É necessário enfatizar que a informação somente terá valor se realmente agregar valor ao usuário, ou seja, se atender às suas necessidades.

Segundo WILKINSON e CERULLO (1997) os gestores precisam ser supridos com informações de valor para a tomada de decisões. O valor da informação e, por conseqüência, as solidez das decisões podem ser afetadas pelas qualidades dessas informações. Podemos afirmar que as informações têm qualidade quando são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras, quantificáveis e consistentes.

Para atingir esse nível é necessário que a informação, enquanto recurso básico para o desenvolvimento das atividades empresariais e valorização como produto econômico, seja bem gerenciada. MCGEE e PRUSAK (1994) afirmam que embora a informação seja um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que os outros tipos de ativos representados pelos seres humanos, capital, propriedades e bens materiais, ela representa uma classe particular dentre esses outros tipos de ativo. As diferenças decorrem do próprio potencial da informação, assim como do desafio de administrá-la.

Segundo BIO (1985) a essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses processos decisórios.

Com relação ao potencial da informação, é preciso ressaltar que ele depende exclusivamente do usuário. A principal diferença da informação em relação aos demais ativos da empresa, é que ela é infinitamente reutilizável, sem se

deteriorar ou depreciar em função do uso podendo, no entanto, ficar desatualizada caso não seja devidamente tratada.

No processo de gerenciamento de informações, a coleta, tratamento e processamento disponibilizarão informações úteis e pertinentes às reais necessidades do usuário, atuam como a montagem de um mosaico, onde a agregação de peça por peça - ou informação por informação - possibilita a visão de um contexto que é muito superior à mera junção dos componentes.

2.3 TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

A evolução das tecnologias da informação subvertem a filosofia organizacional e de divisão do trabalho instalada por Taylor, com a administração científica, e por Ford, com a produção em massa. A característica da flexibilidade tecnológica, aliada à flexibilidade de mentalidade, supera a rigidez, colocando em crise os valores anteriores fundamentados no paradigma industrial. Essa nova ordem organizacional e de mentalidade, que está transformando o cenário mundial, encaminha para a necessidade de “mudar para sobreviver”. As mudanças que estão ocorrendo impõem uma revisão drástica de conceitos, de mentalidade e de comportamento (SILVA & ABREU, 1999).

Esta evolução que possibilitou a ampliação, na ordem de milhões, no sentido de eficiência, pela interconectividade veloz, esta se impondo às organizações, e dando lugar a profundas reestruturações. Sobreviverá aquelas organizações que forem capazes de incorporar as novas tecnologias ao trabalho de seus empregados e, em estágio mais avançado, se conectarem em rede com outras organizações (DAVIDOW & MALONE, 1993).

A tecnologia da informação atuou diretamente nos processos já existentes nas organizações, automatizando operações e agilizando sua execução. Desta forma, facilitou e tornou rotineiros os processos em diversas áreas. O aumento de produtividade proporcionado nas empresas ocorreu em tempo muito curto se comparado aos ganhos obtidos com a introdução de máquinas no período da Revolução Industrial (MCGOWAN, 1997).

Como resultado desta evolução a informação não é mais vista ou pensada sem o atrelamento às tecnologias automatizadas. A partir da década de 90, com a popularização da microinformática, a informação, além de crescer exponencialmente, é virtual. As redes de informação, especialmente a Internet, se apresentam como um desafio para todos, e vêm transformando o mundo dos negócios, dando lugar a novas formas e relações de trabalho (MOSTAFA, 1996).

A tecnologia de informação é um elemento impulsionador e facilitador da informação na organização. Ela é coadjuvante, e não mais o elemento central como era considerada anteriormente. A tecnologia sozinha não resolve problemas. Ela precisa estar orientada a pessoas, e as pessoas devem ser consideradas no seu ambiente, com necessidades e culturas específicas. A abordagem competitiva deve estar voltada para as pessoas (DAVENPORT, 1998; TEIXEIRA FILHO, 1998b).

DAVENPORT (1998), defende que o valor da tecnologia da informação depende da informação e do papel por ela desempenhado nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização. Dessa forma, antes de tratar a tecnologia, torna-se condição necessária lidar com os processos de negócio e com as informações que as pessoas consideram relevantes para a tomada de decisão.

Concluo este panorama sobre as tecnologias afirmando que é de consenso dos principais autores pesquisados, que a tecnologia da informação é responsável por potencializar a informação. Apesar dessa tecnologia ser um fator importante no uso da informação, ela deve ser considerada como suporte da informação: a informação é que deve estar de acordo com as necessidades da organização e ser considerada um recurso estratégico, que necessita de atenção e tratamento gerencial adequado.

2.4 CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A competência dos funcionários refere-se a sua capacidade de ação em situações distintas. (BARRETO, 1996). Oferecer, a estes funcionários, um suporte a

de tomada de decisão, faz com que as empresas tenham interesse de implementar processos de gestão da informação.

Qualidade, produtividade e competitividade, são os requisitos que atualmente garantem o sucesso empresarial. Mas, para alcançar a eficiência nestes três processos é necessário “gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa a partir dos seus processos de inovação,... este seria seu diferencial estratégico”. (REZENDE, 2002).

Em seu livro, A Quinta Disciplina, Peter SENGE (1998) apresenta o conceito de “organizações de aprendizagem” que em um ambiente empresarial representa um processo no qual “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

Entende-se por estratégia, no sentido administrativo, a composição de planos e metas com a finalidade de atingir o objetivo da organização, configurando-se como um importante indicador dos negócios da empresa e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais.

Estratégia, segundo ANSOFF (1990), consiste em um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto / mercado.

Essas concepções de estratégia baseiam-se na necessidade de condução dos gestores a diretrizes específicas para atividades de gerenciamento. Na prática a estratégia funciona como uma trilha a ser seguida pela administração, e não necessariamente um trilho limitador.

É importante ressaltar que a estratégia de uma empresa deve considerar sua estrutura organizacional, bem como sua postura em relação ao ambiente externo. Nesse sentido deve haver uma ênfase especial à missão, visão de futuro, crenças, valores e o sistema de gestão da empresa.

Num contexto turbulento e em constante mutação a estratégia da empresa, se adequadamente formulada e seguida, constitui um importante fator de sobrevivência para a organização.

Com frequência, a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação a seus concorrentes. Para isso, os gestores precisam de informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa, com vista a identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para uma resposta eficaz e competitiva.

Segundo PORTER (1989) embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de serem simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria. (...) a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança em custos, então a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos / serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação, etc. Portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

Podemos ressaltar que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Além disso, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade de movimento dos agentes de mercado. Atualmente centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

No processo de elaboração da estratégia empresarial os gestores, a fim de identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de diversas fontes e com diversas características. RICCI (1989) explica que o processo de decisão pode ir de um extremo, onde as soluções ou respostas já estão programadas e podem ser automatizadas, até outro, onde os

problemas são amplos e complexos, não previstos, não estruturados e demandam grande volume de informações.

2.5 MODELOS DE DECISÃO E TOMADA DE DECISÃO

No processo de compreensão do gerenciamento da informação o entendimento dos modelos de decisão, mensuração e informação são fundamentais, assim como a análise do modo como impactam entre si e são impactados.

Um modelo representa ou descreve os elementos relevantes de um processo ou de uma situação e as interações existentes entre eles. Visando clarificar o entendimento de modelo podemos citar PELEIAS (1992) quando ele afirma que a partir da escolha de um grupo de variáveis e uma especificação de suas inter-relações, projetadas para representar um processo ou sistema real, total ou parcialmente, um modelo é a descrição do funcionamento de um sistema, representando uma construção em particular, utilizando-se da teoria, a qual lhe serve como suporte conceitual.

Assim um modelo nos facilita a visualização da realidade que estamos analisando, através da identificação das variáveis e dos seus inter-relacionamentos, compondo um sistema ou processo.

Utilizando um modelo de organização um gestor pode compreender melhor a estrutura e a relações que permeiam a empresa, facilitando a percepção das mudanças necessárias e a forma de implementação. Essa visualização – agora utilizando um esquema tridimensional - é muito semelhante à visão de uma maquete desenvolvida pelos arquitetos quando da construção de um imóvel.

Uma disciplina que, há muito tempo, utiliza a técnica de modelos é a contabilidade e podemos citar a construção de um balanço patrimonial, cujo objetivo é demonstrar a situação patrimonial-financeira da empresa num determinado momento.

A utilização de um modelo tem, como tudo, vantagens e desvantagens. Entre as vantagens aponta-se:

- representação gráfica da realidade em um determinado momento;

- visualização simplificada da amplitude das variáveis sem a alterar a essência;
- auxílio na identificação das várias relações possíveis entre os elementos da realidade;
- possibilita compreensão de relações complexas;
- serve como base para o estabelecimento e aprimoramento de parâmetros.

Entre as desvantagens de um modelo elenca-se abaixo:

- limitações na identificação de todas as variáveis relevantes, que influenciam em determinada situação;
- problemas na definição precisa das propriedades a serem mensuradas e na especificação de procedimentos para isso;
- dificuldades de entendimento entre os provedores e os usuários da informação; sendo freqüente a necessidade de explicação sobre o funcionamento do modelo.

Apesar das desvantagens um modelo representa uma ferramenta importante para a concepção e representação de algo, além de permitir simulação ou idealização dessa realidade por meio de objetos, fluxos, idéias ou palavras, pois ele sintetiza os efeitos e relacionamentos mais relevantes de determinada situação ou problema específico.

Segundo GUERREIRO (1996) o modelo de decisão deve ser específico para cada natureza de evento e corresponder ao processo decisório lógico utilizado pelo gestor, o qual norteia a escolha de alternativas.

O processo de tomada de decisões pressupõe a existência de alternativas viáveis e, portanto, disponíveis para o gestor. A tomada de uma decisão implica, necessariamente, na opção por uma das alternativas em detrimento de outras.

Segundo GLAUTIER e UNDERDOWN (1976) processo de tomada de decisões pode ser visto como uma seqüência lógica de eventos e analisado da seguinte forma:

- reconhecer a existência de um problema ou a necessidade de tomar uma decisão;
- definir todas as alternativas de solução para o problema;

- coletar todas as informações relevantes para as alternativas de solução;
- avaliar e classificar o mérito das alternativas de solução;
- decidir sobre a melhor alternativa de solução, selecionando a mais bem classificada;
- validar a decisão por meio das informações de feedback.

Um fator que contribui para dificultar a escolha do modelo decisório é que o gestor pode ter mais de um objetivo a alcançar, o que nem sempre é atendido pelo mesmo modelo. No entanto, o maior problema reside no grau de incerteza em relação ao futuro, na maioria das situações de tomada de decisões.

Assim, modelos de decisão diferentes poderão ser adotados, conforme a natureza da situação. BEUREN (2000) afirma que a escolha do modelo mais adequado dependerá do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros fatores. O quadro apresentado a seguir discrimina diferentes tipos de modelos de decisão bem como a sua caracterização.

TABELA 2 – MODELOS DE DECISÃO

Tipos	Caracterização
Modelos de decisão de simulação	São modelos que permitem a formulação e avaliação de alternativas, antes da implementação de qualquer uma delas. O decisor pode criar cenários futuros possíveis e testar alternativas.
Modelos de decisão de otimização	Esses modelos são estruturados, geralmente, por relações matemáticas, para selecionar uma única alternativa ótima, tendo como orientação a função-objetivo do decisor.
Modelos de decisão heurística	São aqueles que por meio de rotinas, geralmente computadorizadas, permitem encontrar uma solução satisfatória. A heurística é um conjunto de regras de decisão que elimina alternativas inadequadas para solução de problemas complexos.

Fonte: KOTLHER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993. p. 160-165.

Segundo HENDRIKSEN (1977), embora seja possível estabelecer os modelos de decisão com base na percepção de como os usuários efetivamente

tomam as decisões e de quais informações eles necessitam, esse procedimento pode não conduzir aos melhores resultados porque os usuários estão limitados pela informação disponível ou porque podem não estar usando os melhores modelos de decisão.

Assim, a concepção de um sistema de informações que auxilie o gestor a melhorar suas decisões não depende apenas da identificação dos modelos decisórios dos gestores e de suas necessidades de informações. Muitas vezes há necessidade de repensar o próprio modelo de decisão.

3 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

O caminho percorrido para a concretização deste estudo foi dividido em 3 etapas: caracterização do sistema de informações gerenciais (SIG) das agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná, identificação dos resultados obtidos e mudanças ocorridas nas agências, finalizando com as relações estabelecidas entre o sistema de informação e negociações obtidas. Essas etapas estão descritas abaixo:

3.1 A PESQUISA

Com o objetivo de Caracterizar o sistema de informações gerenciais (SIG) das agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná a pesquisa teve no início com caráter exploratório. Ao combinar enfoque quantitativo e qualitativo para a reflexão sobre os dados, a pesquisa adquiriu um caráter descritivo. Para alcançar o primeiro objetivo, a pesquisa se deu nas chamadas fontes formais de informação, a serem citadas: documentos oficiais, artigos de periódicos, livros, resumos de trabalhos, teses e dissertações.

Este levantamento bibliográfico inclui assuntos como fluxo de informações, sistemas de informação, comportamento organizacional, estratégia, entre outros e contribuíram para o resgate significativo de informações pertinentes para o desenvolvimento da pesquisa.

A opção pela busca em fontes formais de informação se deu por se tratar de um meio confiável de se obter informação e caracterizou-se pela sua natureza analítico-retrospectiva (pesquisa em fontes primárias e secundárias).

3.2 O OBJETO DE ESTUDO

Visando alcançar os objetivos de 2 a 4 desta investigação, ou seja , identificar mudanças na condução dos negócios e na percepção dos resultados pertinentes (custos/benefícios/produtividade), identificar os resultados obtidos pelas

agências do Banco do Brasil S.A no Estado do Paraná e identificar a relação entre o sistema de informação gerencial eletrônico adotado e os resultados negociais obtidos, a Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná foi o objeto de análise.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Do ponto de vista da linguagem documentária, um dos problemas enfrentados nos sistemas de informação é conseguir que o conhecimento acumulado não se perca e que se tenha acesso a ele . Isto significa que o sujeito que vai preparar o conhecimento a ser disponibilizado deve se ater ao usuário/cliente que utilizará o sistema, sem esquecer da padronização das informações. O preparo, neste caso, resume-se à transformação de dados em informação útil ao banco.

Os dados aqui apresentados foram retirados de pesquisas realizadas nas 8 regionais subsidiadas pela Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná, sendo que os indicadores utilizados refletem os fatos ocorridos nas agências. Os números aqui relatados surgiram de pesquisas feitas individualmente em cada agência, sendo que a análise da produtividade é uma rotina no banco. Como os dados aqui apresentados representam a soma de todas as regionais, a pesquisa pode apresentar certa discrepância se cada agência for analisada individualmente, portanto os números indicam um panorama geral, sem entrar no mérito da análise de cada agência e seus indicadores.

4 A SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO BANCO DO BRASIL NO PARANÁ

A Superintendência Estadual do Banco do Brasil no Paraná é atualmente constituída por 78 funcionários, estando segmentada em duas áreas: área comercial e área administrativa. A área comercial tem como objetivos auxiliar as agências do Estado no atingimento desses objetivos, acompanhar o desempenho das agências e subsidiar o Comitê da Superintendência. A área administrativa tem como objetivos prestar suporte para os administradores da Superintendência (Comitê da Superintendência e Gerentes de Negócio / Gerentes de Núcleo) , bem como às agências do Banco no Estado.

Também existe, para auxiliar no atingimento dos objetivos pelas 228 agências, 08 Superintendências Regionais que, com uma estrutura de 03 funcionários cada, incluindo o Superintendente Regional, coordenam as atividades do grupo de agências sob sua jurisdição.

Todos os administradores do Banco no Estado tinham, até novembro de 2001, como única fonte de informação o Sistema de Informações do Banco do Brasil (SISBB), cuja tela inicial apresenta-se no ANEXO I, o qual é composto de diversos sistemas corporativos do Banco (ver ANEXO II), e que estão disponíveis nos computadores de grande porte da empresa localizados em Brasília. O SISBB pode ser acessado por todos os funcionários do Banco no País através da intranet corporativa da empresa, sendo disponibilizado apenas na forma de textos, e tem como principal problema a dispersão das informações.

Essa dispersão obrigava os administradores a navegar por vários sistemas do SISBB para coleta de informações de forma que pudessem visualizar como um todo a situação atual de sua dependência. Alguns administradores de agências do Paraná, conforme relato à administração da Superintendência, gastavam cerca de duas horas por dia – todos os dias - coletando informações do SISBB e transportando-as para planilhas eletrônicas no Excel, num processo de garimpagem de dados para elaboração de um mosaico gerencial. Em alguns casos esse trabalho era realizado pelos administradores fora do horário de expediente e, nem sempre, com o grau de exatidão e tempestividade desejada.

4.1 FORÇAS PROPULSORAS E FATORES RESTRITIVOS

Nesse contexto estavam presentes algumas forças propulsoras para o desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais da Superintendência Estadual do Paraná, bem como alguns fatores restritivos, entre os quais podem ser citados:

Forças Propulsoras:

- Concorrência cada vez mais acirrada de outros bancos e agente financeiros, tornando a consistência, adequabilidade e tempestividade das informações não mais um diferencial de mercado, mas sim um pré-requisito para se continuar existindo nesse mercado;
- Centralização das principais informações gerenciais, necessárias para a administração da agência, num único veículo evitando-se a navegação por diversos aplicativos existentes nos equipamentos de grande porte (mainframe) do Banco;
- Convivência dos funcionários – a nível de uso pessoal - com a Internet, tornando cada vez mais “natural” o recebimento de informações customizadas conforme o perfil do usuário;
- Existência de um sistema de acompanhamento de desempenho das agências (SUPERAÇÃO) e a conseqüente cobrança da Superintendência Estadual e Superintendências Regionais com relação ao cumprimento das metas;
- Percepção dos clientes de que o Banco está cada vez mais se modernizando tecnologicamente. Mesmo não tendo acesso ao sistema ele sente seus efeitos e, por conseqüência, modifica sua percepção e relacionamento com a empresa; e a
- Decisão do Superintendente Estadual de disponibilizar uma ferramenta gerencial que auxiliasse de forma comprovada na alavancagem de negócios e melhorasse o desempenho das agências do Banco no Paraná.

Fatores Restritivos:

- Tendência de alguns segmentos da empresa em centralizar informações gerenciais apenas nos equipamentos de grande porte (*mainframe*),

havendo resistência aos recursos e facilidades existentes na intranet corporativa, que utiliza a mesma plataforma da Internet;

- Necessidade de equipe capacitada e com dedicação exclusiva ao processo de captura, tratamento e disponibilização de informações gerenciais pela intranet da empresa, caracterizando uma disfunção dentro das atividades da Superintendência Estadual; e
- Necessidade de uma infra-estrutura de intranet plenamente funcional todo o tempo, com os devidos investimentos em recursos e manutenção que ela exige.

4.2 SISTEMA DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL À DISTÂNCIA

Assim, em novembro de 2001 o Comitê de Administração da Superintendência – que é formado pelo Superintendente Estadual, pelo Superintendente Estadual Adjunto e pelo Gerente de Administração – utilizando o conhecimento e a experiência em informática dos funcionários do Núcleo de Planejamento e Informações Gerenciais dessa Superintendência iniciou o desenvolvimento do sistema de Consultoria Organizacional à Distância (COD) contando, nessa fase inicial de desenvolvimento, com o trabalho de programação realizado por funcionários de algumas agências de Curitiba.

Nessa etapa administradores de três agências de Curitiba, juntamente com Núcleos da Superintendência Estadual, participaram do desenvolvimento do sistema colaborando com o mapeamento das informações necessárias e testando a navegação do sistema, bem como verificando as informações disponibilizadas.

Com relação ao sistema COD podemos informar que tem como principal objetivo centralizar numa única ferramenta todas as informações necessárias para o processo de gestão das agências no Estado, além de permitir à Superintendência Estadual uma visualização clara e de fácil interpretação da realidade de cada dependência.

O acesso ao sistema COD também é realizado através da intranet corporativa, porém de forma mais amigável do que o SISBB, contando inclusive com recursos visuais utilizados pela Internet, conforme a seguinte seqüência de acesso:

tela inicial da intranet corporativa, seleção da Superintendência Estadual do Paraná (ANEXO III), visualização da página inicial da Superintendência (ANEXO IV), indicação da agência que será pesquisada (ANEXO V) e menu inicial do sistema COD por agência, este não está incluído no presente estudo por conter informações estratégicas da empresa.

As informações do menu inicial do sistema COD contemplam informações que vão desde produtos e serviços PF (para Pessoas Físicas) até principais metas orçamentárias, passando por potencial da praça onde a agência está inserida até listagem dos recursos tecnológicos atualmente existentes na agência. Atualmente, devido à concorrência gerada pela grande quantidade de acessos realizados pelos funcionários e clientes – através de transações bancárias - aos computadores de grande porte em Brasília, a atualização das informações desse menu está sendo realizada semanalmente, estando disponíveis no início de toda segunda-feira.

4.3 SISTEMA DE COMPETIÇÃO INTERNA PARA O ALCANCE DE METAS

A etapa seguinte ao desenvolvimento do sistema COD foi a construção do SUPERAÇÃO, que é um sistema de acompanhamento de alguns indicadores de desempenho das agências. Esse sistema é um instrumento de acompanhamento que estimula a competição entre as agências e Superintendências Regionais do Estado, visando atingir mais rapidamente os objetivos definidos pela Superintendência Estadual, os quais estão alinhados com os objetivos estabelecidos pela administração do Banco do Brasil para o período.

O SUPERAÇÃO exibe o alcançado no mês com relação ao orçado por produto para cada agência e efetua uma classificação semestral das agências e Superintendências Regionais, conforme o percentual de atingimento dos objetivos estabelecidos para o semestre, sendo que ao final de cada semestre é promovido um grande evento onde as dependências vencedoras são destacadas e premiadas pelo Superintendente Estadual.

Devido a confidencialidade das informações não é conveniente anexarmos relatórios com os números atingidos pelas dependências do Banco.

4.4 ACOMPANHAMENTOS DOS NÚCLEOS DA SUPERINTENDÊNCIA

Além desses dois sistemas – COD e SUPERAÇÃO – as dependências que estão na jurisdição da Superintendência Estadual também contam com acompanhamentos específicos promovidos por alguns Núcleos que compõem essa Superintendência, tais como: Agronegócios, Física, Governo, Jurídica e Logística. Como ilustração incluímos o menu do Núcleo de Agronegócios, que contém alguns produtos e serviços que aquele Núcleo está acompanhando, como por exemplo a Cédula de Produto Rural (CPR). No menu do Núcleo de Agronegócios também é possível encontrar *links* (ligações) para páginas na Intranet com informações relevantes sobre agronegócios para a rede de agências.

Considerando a importância do treinamento e da capacitação profissional também é disponibilizada na página inicial da Superintendência Estadual uma opção denominada GEPES Curitiba que permite acesso ao menu da Divisão de Gestão de Pessoas – Núcleo Regional de Curitiba (GEPES), com o acompanhamento, por exemplo, de horas de treinamento de funcionários das dependências no Estado, e não apenas aquelas vinculadas à Superintendência, sendo que essa página – com o desenvolvimento dos programas e a conseqüente manutenção – continua a cargo dos funcionários do núcleo Planeinform da Superintendência.

4.5 SITUAÇÃO ATUAL

Enfim, os sistemas COD, SUPERCOPA e as páginas de acompanhamento dos Núcleos, constituem o Sistema de Acompanhamento de Desempenho das agências e Superintendências Regionais do Banco do Brasil no Estado do Paraná. Esse sistema de acompanhamento está coerente com a diretriz do atual Superintendente Estadual no Paraná – Sr. Edegar Monbach – principalmente quando ele afirma que “gerenciar é acompanhar, acompanhar e acompanhar”.

No segundo semestre do ano passado foi realizada em Brasília uma apresentação para o Presidente, Vice-Presidentes e Diretores do Banco do Brasil sobre esse Sistema de Acompanhamento de Desempenho, o qual tornou-se *benchmarking* para outras Unidades da empresa.

5 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO E ANÁLISE DOS DADOS

Para que haja competitividade é necessário não apenas um planejamento correto da estratégia empresarial, mas também sua correta execução. Nesse sentido é fundamental a existência de um eficiente sistema de acompanhamento de desempenho que possibilite a monitoração de resultados e conseqüente auxílio na promoção de ajustes, visando assegurar o alinhamento entre a definição e a execução da estratégia da empresa.

Um sistema de acompanhamento de desempenho é fundamental para que os gestores possam visualizar os resultados provenientes das estratégias definidas, mediante a análise dos resultados obtidos, bem como a constatação de situações de não conformidade entre o definido e o efetivamente realizado. Isso resulta numa tendência das empresas em solucionar problemas relacionados à acompanhamento de desempenho. Além disso, ferramentas administrativas tais como o sistema *Kaizen*, reengenharia de processos, programa de qualidade total, entre outros, têm colaborado com a criação e revisão de metodologias de medição e controle das atividades da empresa. A seguir apresenta-se um quadro elaborado a partir do sistema de acompanhamento utilizado pelo Banco do Brasil S/A, que demonstra em números os benefícios surgidos após a implantação do sistema de informações gerenciais (SIG).

TABELA 3 – ANÁLISE DE INDICADORES (2002-2003)

ESTADO DO PARANÁ			
INDICADOR	UNID.	OBSERVADO	
		DEZ/2003	DEZ/2002
BASE DE CLIENTES PF	QTD	1.064.931	831.493
CONTAS ESPECIAIS PF	QTD	714.213	573.983
ENTREGA DE CARTÕES	QTD	100,96	39,41
BASE DE CLIENTES PJ	QTD	79.104	66.740
CONTAS ESPECIAIS PJ	QTD	41.385	27.568
CAPTAÇÃO VAREJO	MSD	6.717.880.615	5.122.795.584
RECEBÍVEIS	MSD	326.859.960	250.577.472
BB GIRO RÁPIDO	MSD	197.511.939	119.540.192
SATISFAÇÃO DE CLIENTES	IND	8,43	8,07
GERENCIADOR FINANCEIRO	PCT	43,35	28,75
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QTD	3.666	3.497

Fonte. Elaborado pelo autor

Na tabela 3 pode-se observar em números as melhorias que o sistema de gestão eletrônica de informações trouxe para as agências do Banco do Brasil S/A no Paraná. Todos os indicadores sofreram um aumento significativo, o que prova a eficiência do sistema implantado. Outro fator importante que um sistema de acompanhamento de desempenho pode proporcionar é a possibilidade de identificar e solucionar problemas em potencial antes que eles venham a se manifestar, ou seja, auxiliar na realização de ações preventivas, podendo resultar num posicionamento competitivo em relação às empresas que trabalham no mesmo segmento econômico.

O quadro abaixo traduz em números a produtividade ocorrida com a implantação do sistema.

TABELA 4 – ANÁLISE DE PRODUTIVIDADE (2002-2003)

INDICADORES	Evolução 2002 para 2003 em OBS		Produtividade		Evolução 2002 para 2003 em Produtividade
	Quantidade	Percentual	2002	2003	Percentual
BASE DE CLIENTES PF	233.438	28%	238	290	22,2%
CONTAS ESPECIAIS PF	140.230	24%	164	195	18,7%
ENTREGA DE CARTÕES	62	156%	0,0113	0,028	144,4%
BASE DE CLIENTES PJ	12.364	19%	19	22	13,1%
CONTAS ESPECIAIS PJ	13.817	50%	8	11	43,2%
CAPTAÇÃO VAREJO	1.595.085.031	31%	1.464.912	1.832.482	25,1%
RECEBÍVEIS	76.282.488	30%	71.655	89.160	24,4%
BB GIRO RÁPIDO	77.971.747	65%	34.184	53.877	57,6%
SATISFAÇÃO DE CLIENTES GERENCIADOR	0,36	4%-	-	-	-
FINANCEIRO	15	51%-	-	-	-
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	169	5%			

Fonte. Elaborado pelo autor

A tabela 4 demonstra a evolução dos indicadores em números e em percentual. Os clientes pessoa física tiveram um aumento real de 233.438 o que significa que em um ano os clientes do banco tiveram um aumento de 28%. As contas especiais aumentaram em 24% no decorrer do ano de 2002/2003, pois 140.230 contas novas foram abertas. A entrega de cartões foi o indicador que sofreu o maior aumento percentual (156%), com um índice de produtividade de 144,4%. Os clientes pessoas jurídicas obtiveram um índice de produtividade de 19 em 2002 e de 22 em 2003, o que eleva o patamar de produtividade para 13.1 %. A abertura de

contas especiais (pessoa jurídica) aumentou 50% no ano de 2003, apresentando um índice de produtividade igual a 11 (em 2002 era 8). Os indicadores captação varejo e recebíveis, apresentaram respectivamente uma evolução na produtividade de 25.1% e 24.4%. O BB giro rápido obteve 65% em seu percentual de evolução de 2002 para 2003, apresentando uma evolução de 57.6% de 2002 para 2003. A satisfação de clientes foi o indicador que obteve o menor desempenho, apresentou um índice de evolução de 4%, porém os números indicam uma considerável mudança, com um aumento de 0.36%. O indicador gerenciador financeiro obteve um ganho percentual de 51%, apresentando um avanço em números igual a 15. O segundo pior desempenho foi o número de funcionários, porém se ressalta que este indicador não possui vínculos diretos com a implantação do sistema, uma vez que envolve outros fatores internos e externos. O indicador obteve um avanço 5% do ano de 2002 para o ano de 2003. Os três últimos indicadores não apresentaram os índices de produtividade por se tratar de números sigilosos para o Banco.

Um sistema de acompanhamento que possibilite atingir os objetivos definidos necessita que o gestor tenha um perfeito entendimento da missão que tem de realizar, da área onde atua, dos recursos sob sua responsabilidade, da relação da sua área com as demais áreas da empresa e também da relação da sua área com o ambiente externo da empresa. Essa visão e entendimento da realidade possibilitam a criação e ajustes no sistema de acompanhamento para que ele funcione como uma ferramenta adequada e fundamental para o processo de gestão, auxiliando na otimização do resultado econômico da empresa.

Convém ressaltar a importância da constante busca de aperfeiçoamento do sistema de acompanhamento de desempenho. Isso resulta na revisão das fontes de informação, na forma de tratamento dos dados e sua transformação em informações, na frequência e método de disponibilização das informações, na análise das novas necessidades dos gestores e no acompanhamento da evolução dos resultados obtidos devido à existência e utilização do sistema de acompanhamento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES DE MELHORIA

Num contexto cada vez mais competitivo é fundamental a existência de um fluxo de informações que possibilite um conhecimento ágil e tangível do que está realmente acontecendo com os clientes. Nesse sentido o Sistema de Acompanhamento de Desempenho da Superintendência Estadual do Paraná tem se destacado em atender e superar expectativas dos funcionários das agências e seus administradores, além das Superintendências Regionais e Estadual.

Alguns fatores que comprovam a importância desse sistema foram a melhoria do desempenho das agências, a alavancagem de negócios no Estado – melhorando a classificação do Estado do Paraná em comparação à outros Estados da Federação – bem como a decisão da Administração do Banco do Brasil de copiar e implantar um dos módulos do sistema - o módulo de Consultoria Organizacional à Distância (COD) - para as outras superintendências estaduais no País.

Atualmente os programas para o sistema de acompanhamento desenvolvido pela Superintendência são executados por funcionários da Unidade de Tecnologia em Brasília – por capturarem dados dos computadores de grande porte – sendo esses dados disponibilizados na intranet, com uma frequência semanal e, conforme o índice, até mesmo mensal.

Visando aperfeiçoar o processo, sugere-se que os dados sejam disponibilizados numa plataforma baixa, ou seja, a rede de microcomputadores interligados e que constituem a atual intranet do Banco. Isso agilizaria o processo de captura – que poderia ser realizado pelos funcionários da Superintendência – e resultaria na atualização diária do sistema de acompanhamento, possibilitando um acompanhamento mais preciso pelos administradores.

7 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARRETO, A.. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.25, n.3, 1996. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> Acesso em: 15 fev. 2004.

BARRETO, Aldo Alexandre. **Os destinos da informação: entre o cristal e a chama**. Disponível em <<http://www.alternex.com.br/~aldoibct>> Acesso em 14 fev. 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento de Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial..** São Paulo: Atlas, 2000, 2ª edição.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo : Atlas, 1985.

CARVALHO, H. G. **Inteligência competitiva tecnológica para PMEs através da cooperação escola-empresa: proposta de um modelo**. Florianópolis, 2000. 322f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CASSARO, A. C. **Sistemas de Informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**; por que só a tecnologia não basta para o sucesso da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. S. **A corporação virtual**; estruturação e revitalização da corporação para o século 21. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. F. A Quarta revolução da informação. **Revista Exame**, n. 669, p. 56-58, ago. 1998.

GARRISON, Ray H. **Managerial accounting: concepts for planning, control, decision making**. 5. ed. Homewood, Illinois : BPI Irwin, 1988.

GLAUTIER, M. W. E., UNDERDOWN, B. **Accounting: theory and practice**. Londres : Pitman, 1976.

GUERREIRO, Reinaldo. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo : Atlas, 1996.

HENDRIKSEN, Eldon S. **Accounting theory**. 3.ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1977.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**. New York: Simon & Schuster Inc. , 1996.

LAUDON, K. C., LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1991, 4ª edição

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações**. São Paulo: Futura, 2002.

MALHORTA, Y. **Information Knowledge & wisdom: whose concerns?** abril 1998
Disponível em: <www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html> Acesso em 09 fev. 2004.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGOWAN, W. G. **Revolução em Tempo Real**. Gerenciando a tecnologia da informação, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOSTAFA, S. P. Filosofando sobre a área de informação. In: SIMPÓSIO 'BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, 1996, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 1996. p.31-46

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1992.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

REZENDE, Y.. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, 2002.
Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline>> > Acesso em: 10 jan. 2004.

RICCI, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo : Universidade de São Paulo, 1989.

SANTOS, N. **Gestão estratégica do conhecimento**. Apostila do curso de pós-graduação em nível de especialização em consultoria empresarial. UFSC/ENE/SENAI/CTAI:2001. 85p.

SENGE, P. As cinco disciplinas. In: HEINKE, M. **HSM Management**, n. 9, p. 82-88, jun./ago. 1998.

SILVA, H. P.; ABREU, A. F. Considerações sobre o bibliotecário frente as tecnologias de informação. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 4, n.4, p.98-110, 1999.

TEIXEIRA FILHO, J. A Internet como elemento de competitividade. **Insight Informal**, n.8, 1998a Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insight/insight08.html>> Acesso em: 8 nov. 1999.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WALTON, Richard E. **Tecnologia da Informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

WILKINSON, Joseph W., CERULLO, Michael J. **Accounting information systems: essential concepts and applications**. 3. ed. New York : John Willey, 1997.

ANEXO I - TELA INICIAL DO SISBB



ANEXO II - TELA DE SISTEMA CORPORATIVO SISBB

Sessão A - [24 x 80]

Arquivo Editar Transferir Agenda Comunicação Assistência Janela Ajuda

ORCM0000 SISBB - SISTEMA DE INFORMACOES BANCO DO BRASIL
Gestão Econômica 15:45:05

----- Orcamento - Cadastramento e Consulta de Propostas -----

Opcão	Subopção
1. Orcamentacao	A. Propria Dependencia
2. Acompanhamento do Orcamento	B. Dependencia da Jurisdicao
3. # Gerenciamento do Sistema	C. * De Qualquer Dependencia
4. Acompanhamento do Resultado Gerencial	D. Consolidado Superintendencias
5. Relatorios / Arquivos	E. * Consolidado UA / UEN / UF
6. Orcamento Descentralizado	F. * Consolidado Brasil
7. Extraplaçoes aplic. Lim./Especiais	G. Consolidado PAA
8. Pré-Orcamento dos Gestores	

Posicao de Processamento:
Diaria.: 04/03/2004
Semanal: 28/02/2004
Mensal.: 01/2004 25/02/2004

Informe Opção/Subopção: _ _

(*) Acesso não permitido
(#) Transação não Disponível

F3 Sai F5 Encerra

21/027

Amecor ACDS 52 v2 Core PHOTO Sessão A - Microsoft Word 15:44

ANEXO III - SELEÇÃO DA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO PARANÁ

Internet de Distribuição - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Para Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Corrente Mensagens

Endereço

Diretoria de Distribuição e de Canais Varejo

Bem vindo(a)...

SUPERINTENDÊNCIAS

- Super Paraná
- Super Minas Gerais
- Super Paraíba
- Super Paraná
- Super Pernambuco
- Super Rio Grande do Norte
- Super Rio Grande do Sul
- Super Santa Catarina
- Super São Paulo I
- Super São Paulo III
- Super Sergipe
- Super Tocantins

Projeto Central de Atendimento BB

Mais um canal de serviços bancários. Prático e seguro.

[Clique aqui para saber mais »](#)

Links de Interesse

- [Atendimento](#)
- [Painel da Rede](#)
- [Protótipos](#)
- [Usando o Correio Notes](#)
- [Tempo Livre](#)

Informações Úteis

- [Estatística de Acessos](#)
- [Organograma](#)
- [Ramoais da Distribuição](#)
- [Padronização de documentos](#)
- [Mapa do Site Distribuição](#)
- [Mapa de Informações](#)

Acordo de Trabalho 2º Sem 2003

Acompanha os números do Acordo do 2º Semestre de 2003. Relatórios Brasil, Super, Regional e Agência.

Orçamento 2004 - PAN - Relatórios por Super

Informações acerca do Processo Orçamentário 2004.

Acompanhamento da atualização dos cadastros / convênios de cobrança

Limite de crédito diário e recebimento de Títulos BB vencidos no auto-atendimento e Coban.

Agrupamento de dependências.

Consulte o grupo da sua ou de outras dependências. Versão atualizada pela Plane.

Ponto Eletrônico para Comissionados

SUPERACÃO 2004

BB SEGURO VIDA MULHER

Direcionamento BRASILPREV

[» Boletim Gestão](#)

[» Mais Notícias](#)

Rede de Dependências Downloads Telefones Úteis Links de Interesse bb.com.br Mapa do Site de Distribuição

ANEXO IV - PÁGINA INICIAL DA SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO PARANÁ



